

کارگاه بازخورد: فرصتی ناب برای دیدن خود از منظر دیگران

مژگان نوری
پاییز ۱۴۰۰

- داستان های شما
- داستان من
- چرا گفتگو و چرا بازخورد: بررسی مطالعات و تجربیات موفق
- بازخورد
- اهداف بازخورد
- خودارزیابی
- ایفای نقش
- گفتگو کنیم
- چگونه بازخورد دهیم؟
- چگونه طراحی جلسات بازخورد: مدل SCARF
- گفتگو کنیم
- انواع بازخورد
- نگاهی دقیق تر به انواع بازخورد
- تکنیک بازخورد: مدل SBI
- ایفای نقش بر اساس مدل SBI
- بایدهای بازخورد
- تاثیرات احساسی بازخورد
- ایفای نقش
- بازخورد در سازمان های متعالی

فهرست

- چگونه بازخورد دریافت کنیم؟
 - پلکان دریافت بازخورد
 - پنجره جوهری
 - بایدهای دریافت بازخورد
 - آسیب پذیری و دریافت بازخورد
- گفتگو: برای بازخورد درست ...

داستان های شما

از داستانهای موفق/عدم موفق خود پیرامون دریافت از و ارائه بازخورد به همکار خود بگویید.



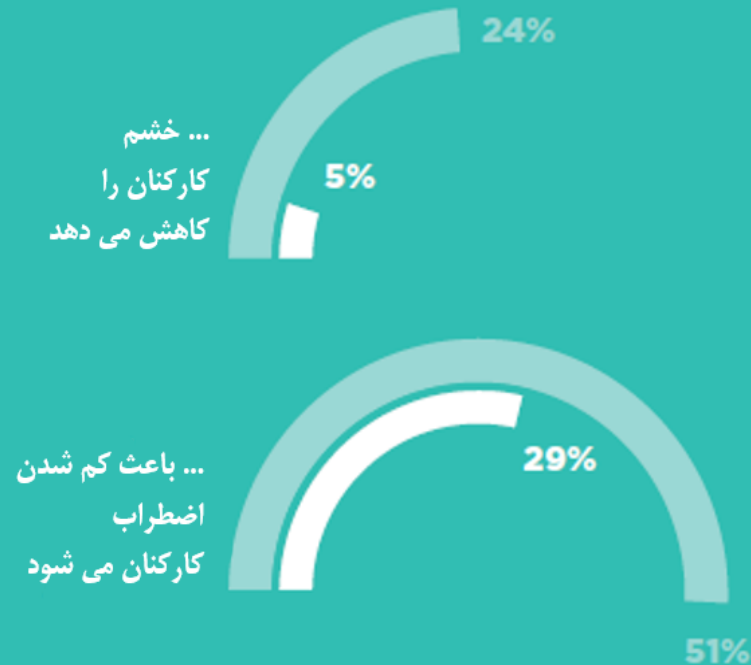
داستان ما

- عدم برخورداری از مهارت در بازخورد دادن
- عدم ارائه بازخورد مستمر
- عدم ارائه بازخورد توسعه ای توسط مدیران
- عدم وجود فرهنگ مطالبه گری بازخورد
- ترس از بازخور دادن و گرفتن

برخورداری از استراتژی گفتگو: بهبود عملکرد فرد و سازمان

- ارتباطات بالا به پایین
- ارتباطات باز و گفتگو محور

ارتباطات باز و گفتگو محور ...



n = 6,686.

Source: CEB 2016 Workforce Change Survey.

انواع جلسات مدیر با زیرمجموعه

۱:۱ (هفتگی/دوهفتگی)



مرور کارها و کمک به بهبود عملکرد

تیمی



مرور عملکرد ماهانه تیم و اخبار شرکت

غیررسمی (دوهفتگی)



اشتراک مساعی و گپ و گفت

مطالعه ZengerFolkman

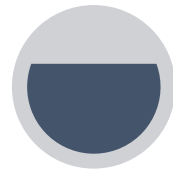


ایجاد انگیزه

منفی

مثبت

مثبت

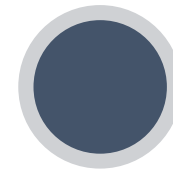


نتیجه گرایی

مثبت

منفی

مثبت



احتمال موفقیت رهبران

۱۰ درصد

۱۵ درصد

۸۵ درصد

مطالعه ZengerFolkman



بازخورد و تعلق کارکنان به مدیران

- مطالعه زینگر فولکمن
- بررسی ۲۲۷۱۹ مدیر ارشد
- ده درصد پایین مدیران از نظر توانایی در ارائه بازخورد صادقانه، میانگین تعلق زیرمجموعه شان ۲۵ درصد
- ده درصد بالای مدیران از نظر ارائه بازخورد صادقانه، میانگین تعلق زیرمجموعه شان ۷۷ درصد

پروژه اکسیژن گوگل

مدیر موفق در گوگل چه ویژگی دارد؟

مدیر موفق در گوگل

- مربی خوبی است.
- تیم را توانمند و از مدیریت جزئیات حذر می کند.
- محیطی تیمی و یادگیرنده ایجاد می کند و نسبت به موفقیت و به زیستی دغدغه دارد.
- بهره ور و نتیجه گراست.
- ارتباط گیرنده خوبی است. می شنود و اطلاعات را تسهیم می کند.
- حامی توسعه شغلی اعضای تیم است و گفتگوهای عملکردی برگزار می کند.
- چشم انداز و استراتژی شفاف برای تیم دارد.
- از مهارت های فنی ضروری برخوردار است تا در صورت نیاز پیشنهاداتی به تیم ارائه دهد.
- در کل سازمان مشارکت می کند.
- تصمیم گیرنده قوی است.

بازخورد

اطلاعاتی که شما در پاسخ به اقداماتی که (در گذشته) انجام داده اید و یا رفتاری که ابراز کرده اید، (در حال) دریافت می کنید و ممکن است بر رفتارهای شما (در آینده) موثر باشد.

ایفای نقش

داستان اول

گزارش من پر از خطا بوده و جلسه مدیریتی به خاطر خطاهای گزارش بسیار بد برگزار شد.

(۱) بازخورد خود را بنویسید. (۲) بازخورد خود را برای ما بخوانید.

داستان دوم

گزارش من فوق العاده بوده و به سبب این گزارش، جلسه مدیریتی خیلی خوب برگزار شده است.

استراحت

گفتگو کنیم

چه حسی داشتید زمانی که فردی به شما بازخورد انتقادی/سازنده داده است؟

چه حسی داشتید زمانی که فردی به شما بازخورد مثبت داده است؟

چه حسی داشتید پیش از اینکه به فردی بازخورد انتقادی/سازنده بدهید داشته اید؟

چه حسی داشتید پیش از اینکه به فردی بازخورد مثبت بدهید داشته اید؟

اهداف بازخورد

قدردانی: ایجاد انگیزه و تشویق

مربی گری: کمک به بهبود ارتباط در جهت توسعه دیگران

شناخت وضع موجود: کمک به شناخت اینکه کجا هستیم، و همسوسازی انتظارات از یکدیگر

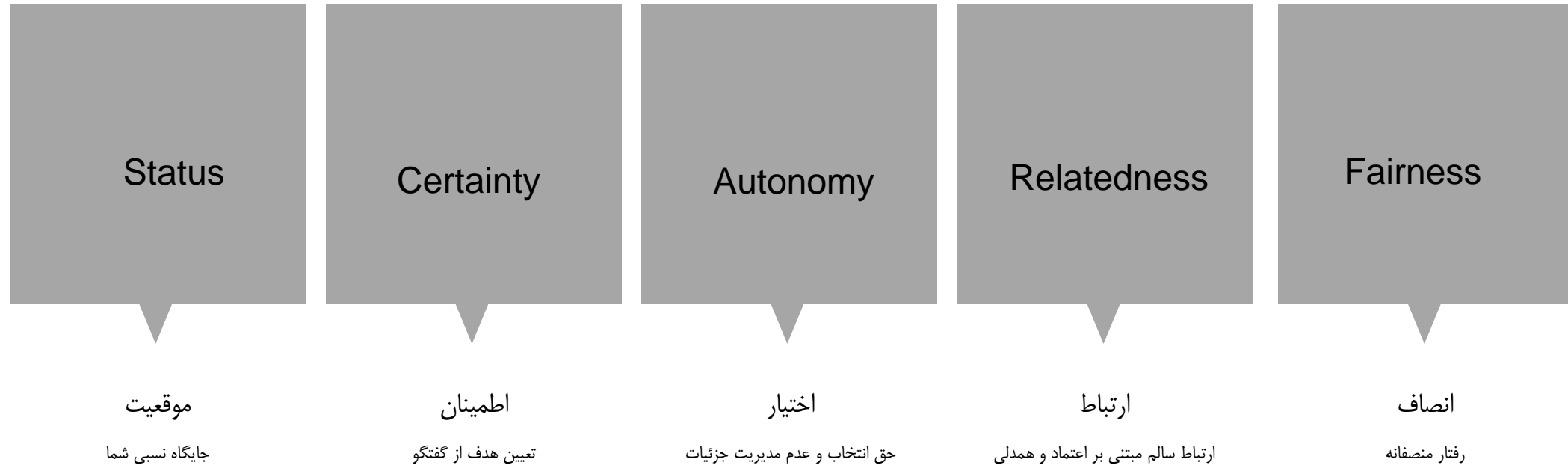
خود ارزیابی و تحلیل نتایج

ردیف	سوال	هرگز	به ندرت	گاهی اوقات	معمولاً	همیشه
۱	انتظارات عملکردی را شفاف و دقیق بیان می کنم.					
۲	به طور منظم زمان از پیش تعیین شده ای را برای جلسات فیدبک تنظیم می کنم.					
۳	من زمان و مکان مناسبی را برای ارائه فیدبک انتخاب می کنم.					
۴	در زمان ارائه فیدبک، هیجانات و احساسات خود را بررسی و آرامش خود را حفظ می کنم.					
۵	به موقع فیدبک می دهم و نمی گذارم زمان زیادی از رفتار مورد نظر بگذرد و یا مشکل و مسئله حاد شود.					
۶	من بازخوردی مشخص، دقیق و مبتنی بر رفتار یا عملکرد فرد عاری از هر گونه قضاوت ارائه می دهم.					
۷	من تاثیر اقدامات و رفتار وی را بر تیم و سازمان تشریح می کنم.					
۸	از مخاطب می خواهم که نظراتش را پیرامون بازخورد من مطرح کند.					
۹	من به پاسخ دریافت کننده فیدبک به درستی و موثر گوش می دهم.					
۱۰	در کنار بازخوردی که می دهم، راه حل ها، اقدامات بهبود و برنامه توسعه ای نیز ارائه می کنم.					
۱۱	گفتگو را مبتنی بر گام های فرایند بازخورد هدایت می کنم.					
۱۲	نیت و هدف بازخورد را برای مخاطب تبیین می کنم.					
۱۳	بازخورد خود را به یک موضوع مهم محدود می کنم به جای اینکه موضوعات مختلف را مطرح کنم.					
۱۴	نظرات مخاطب فیدبک را جویا می شوم و فرصتی را برای ابراز وی و گفتگو در نظر می گیرم.					
۱۵	عملکرد و رفتار مثبت را نیز می بینم و بازخورد مثبت ارائه می کنم.					

چگونه بازخورد دهیم؟



چگونگی طراحی جلسه بازخورد: مدل SCARF



با هدف کاهش تهدید و افزایش پاداش

گفتگو کنیم

- تجربه ای رو به اشتراک بگذارید که در جلسه ای احساس امن و ناامن داشتید.
- حس و حال خود را به اشتراک بگذارید.

انواع بازخورد

از جایگاه قدرت و اقتدار

مستقیم

- **دستور:** اولویت ها رو شفاف تر در گزارش مدیریتی لحاظ کن.
- **پیشنهاد:** بهت پیشنهاد می کنم که اولویت ها رو شفاف تر در گزارش مدیریتی که تهیه کردی لحاظ کنی.
- **طرفداری و حمایت:** گزارش مدیریتی خیلی بهتر خواهد بود زمانی که اولویت ها برای مدیران شفاف تر باشد.
- **درخواست:** نظرت در مورد اینکه اولویت ها در گزارش مدیریتی که تهیه کردی شفاف بشه چیه؟
- **پرسشگری:** آیا روش های دیگری هست که اولویت ها رو در گزارش مدیریتی که تهیه کردی بهتر بیان کنی؟
- **مثال:** بذارت از تجربه خودم که خیلی ازش یاد گرفتم تا اولویت ها رو شفافتر در گزارش مدیریتی لحاظ کنم بگم.

- اگر تو به قطع کردن صحبت همکاران در جلسات ادامه بدی، آنها تعامل شان را با تو قطع خواهند کرد.

ترسیم موقعیت

- تو خیلی خوب ارتباط می گیری.

مبتنی بر ویژگی

آگاهی بخش و با نگاه
توانمندسازی

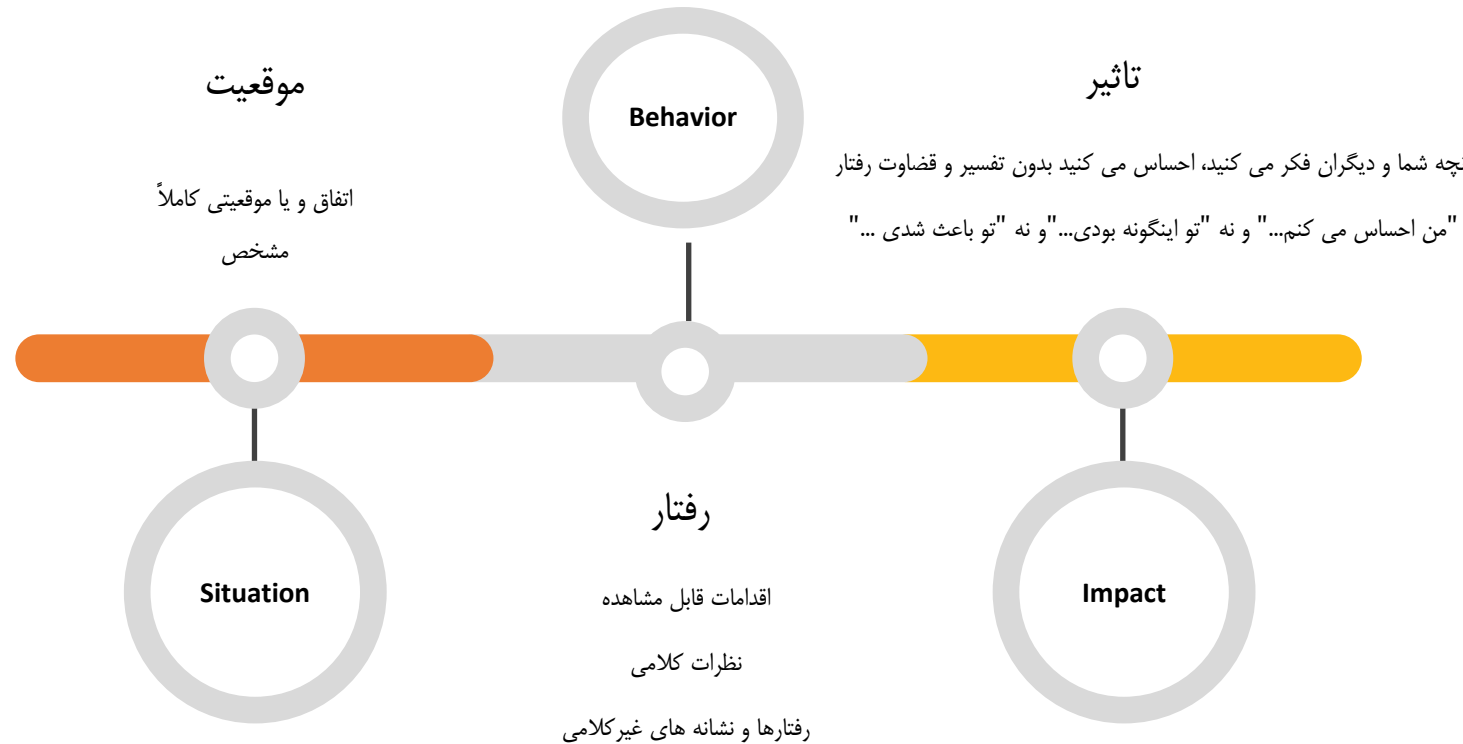
بر اساس تاثیر

- اعضای تیم گیج شده اند و من نیز خسته شدم.

نگاهی دقیق تر به انواع بازخورد

تأثیر (Impact)	مقتدرانه (Authoritative)
آگاهی بخش	قضاوتی
توانمندساز	توصیفی
عینی	ذهنی
کمتر تهدید آمیز	تهدید آمیز
در مورد ارائه دهنده بازخورد، شخص سوم و سازمان	در مورد دریافت کننده بازخورد
احتمال بهبود: تعهد همکاری ابتکار عمل	احتمال ایجاد: مقاومت انفعال طفره رفتن

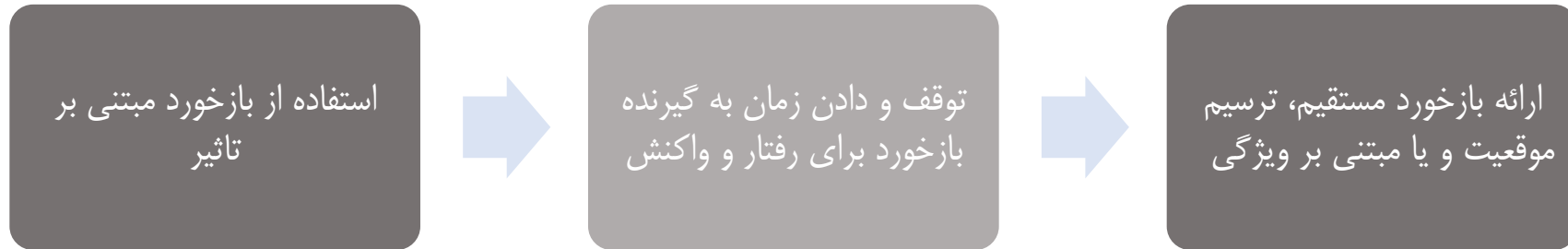
تکنیک بازخورد: مدل بازخورد SBI



نکاتی که در ادامه SBI باید به آن توجه کنیم

- پس از بیان تاثیر رفتار، رفتار و نتیجه مطلوب را در قالب مثالی و در جهت شفافیت ارائه دهید.
- نظر مخاطب بازخورد را جویا شوید، سکوت کنید و به او زمان دهید تا اطلاعات دریافتی را پردازش کند.

چگونه از انواع بازخورد استفاده کنیم؟



تاکید دوباره: تمرکز بازخورد رفتار است

هویت فرد

ارزش ها و عقاید

قابلیت ها و مهارت ها

رفتار




تمرین: کدامیک از موارد زیر رفتار است؟


- شما پرخاشگر بودی.
- شما به ما پیشنهاد دادی که با استفاده از یک ماتریس گزینه ها و راه حل ها را مرتب کنیم.
- شما از افراد دعوت کردید که نظراتشان را ابراز کنند و با پرسشگری نظرات آنها را شفاف کردی.
- شما در همکاری کردن با دیگران توانمند نیستی.
- شما فرایند را گام به گام تشریح کردی.
- شما چندین دفعه صحبت های او را قطع کردی.
- نگرش شما تهدید آمیز بود.
- شما جلسه را با انتقاد از عملکرد تیم آغاز کردی.
- شما دو بار در طی جلسه ۴۰ دقیقه ای صحبت کردی.


ایفای نقش: مدل SBI


فرد دریافت کننده باز خورد:			
#۳	#۲	#۱	مشاهدات:
			<p>موقعیت اتفاق یا موقعیتی کاملا مشخص به لحاظ زمانی و مکانی</p>
			<p>رفتار اقدامات قابل مشاهده</p>
			<p>تاثیر آنچه که من احساس کردم و یا فکر کردم. برداشت من از تاثیر این رفتار بر دیگران، کار و محیط کاری</p>
			<p>تامل چرا من به این رفتار توجه کردم؟ این موضوع چه کشفی در مورد خودم را برایم ممکن کرد؟</p>

بایدهای ارائه بازخورد

بر خواسته واقعی تان تمرکز کنید. برای خودتان، فرد مقابل و رابطه تان چه می خواهید؟ 

راجع به موضوعاتی صحبت کنید که تحت کنترل فرد است. 

به موقع و متناوب بازخورد دهید. نگذارید زمان زیادی از مشاهده رفتار طرف مقابل بگذرد. 

ساده بدون هیچگونه تزئین بازخورد دهید 

بایدهای ارائه بازخورد

فضایی خصوصی و امن برای ارائه بازخورد فراهم کنید.

بر موقعیتی که مشاهده کرده اید، متمرکز باشید.

رفتار وی را بدون هیچگونه تفسیر و قضاوت بیان کنید.

بر تاثیر رفتار وی بر شما و دیگران تمرکز کنید.

بایدهای ارائه بازخورد

حمایت خود را برای تغییر رفتار اعلام کنید.



شناخت درستی از مخاطب بازخورد داشته باشید.



روراست، مهربان، گرم و محترمانه رفتار کنید به گونه ای که بازخورد به عنوان یک هدیه جلوه کند.



زمانی را برای شفاف سازی در نظر بگیرید. برای مخاطب فرصت ابراز و صحبت در نظر بگیرید.



تأثیرات احساسی بازخورد

- ❖ شرایط فردی مخاطب بازخورد را در نظر بگیرید.
- ❖ در نظر بگیرید که افراد، اطلاعات را متفاوت پردازش می کنند.
- ❖ مسائلی خانوادگی، شخصی و سلامتی مخاطب را لحاظ کنید.
- ❖ به عنوان مدیر/سرپرست، فرصتی برای بهبود توانایی حل مساله در اختیار وی قرار دهید.

ایفای نقش

داستان اول

گزارش من پر از خطا بوده و جلسه مدیریتی به خاطر خطاهای گزارش، بسیار بد برگزار شد.

(۱) بازخورد قدیمی خود را بازنویسی کنید.

داستان دوم

گزارش من فوق العاده بوده و به سبب این گزارش، جلسه مدیریتی خیلی خوب برگزار شده است.

(۲) به بازخورد قدیمی خود نمره ای از ۲۰ دهید.

چگونه بازخورد دریافت کنیم؟

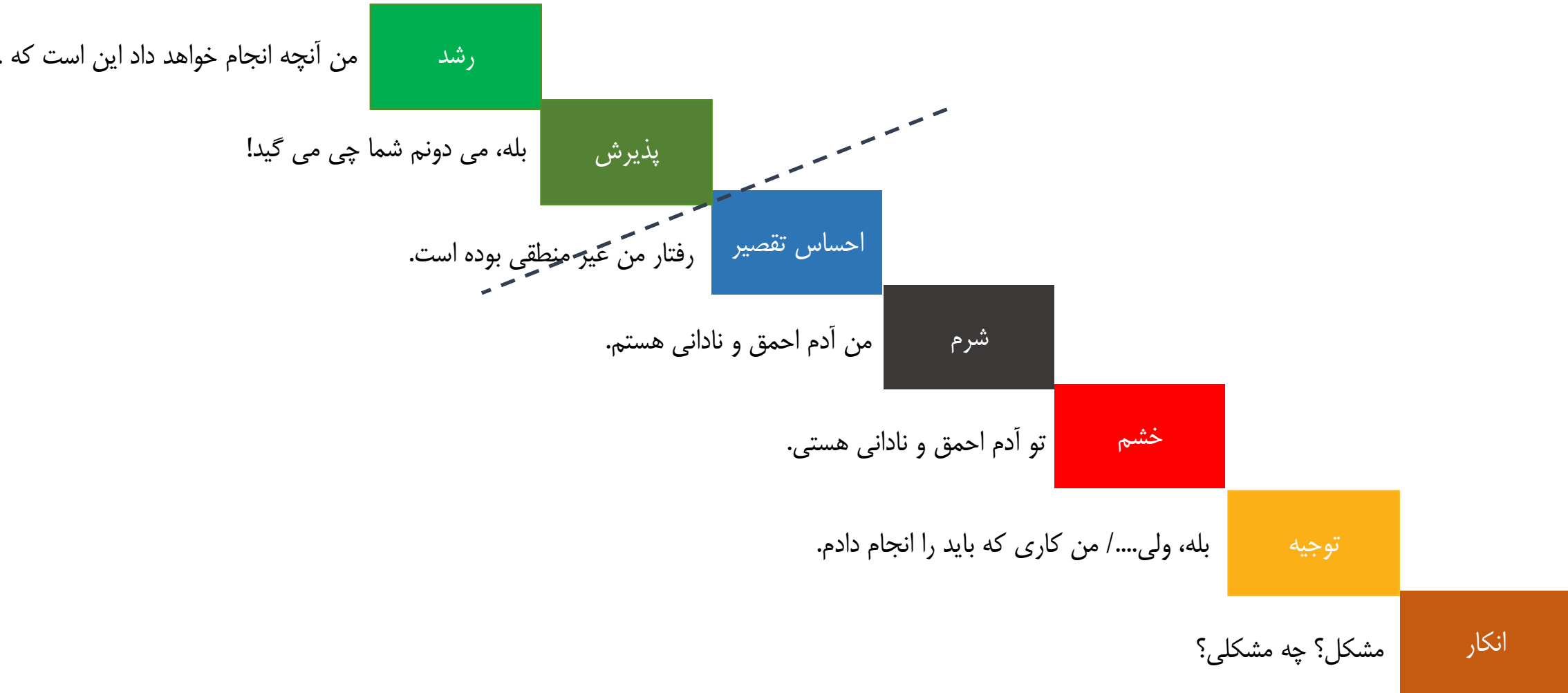
واکنش هایی که در زمان دریافت بازخورد داشتید با ما به اشتراک بگذارید.



خود ارزیابی و تحلیل نتایج

ردیف	سوال	هرگز ۱	به ندرت ۲	گاهی اوقات ۳	معمولاً ۴	همیشه ۵
۱	فعالانه خواهان دریافت بازخورد هستم.					
۲	بر بازخورد دریافتی، تامل و در جهت خودآگاهی بیشتر، از آن بهره می گیرم.					
۳	به درستی به آنچه ارائه دهنده فیدبک می گوید، گوش می کنم.					
۴	برای اطمینان از درک دقیق بازخورد، از ارائه دهنده سوال می پرسم.					
۵	من بر احساسات خود در جلسه بازخورد کنترل دارم.					
۶	به جای انکار، دفاع و توجیه، سعی می کنم فهم درستی از آنچه می گوید داشته باشم.					
۷	فیدبک کارآمد را به عنوان ابزاری برای توسعه و یادگیری تلقی می کنم.					
۸	من خود را مسئول ارائه راه حل در جهت بهبود عملکرد و نقاط قابل بهبود رفتاری خود می دانم.					
۹	از ارائه دهنده بازخورد برای ادامه مسیر و بهبود درخواست کمک می کنم.					
۱۰	زمانی که فیدبک کارآمد، به جا و اثربخش است، خود را من متعهد به تغییر رفتار خود می دانم.					

مراحل اندوه بازخورد



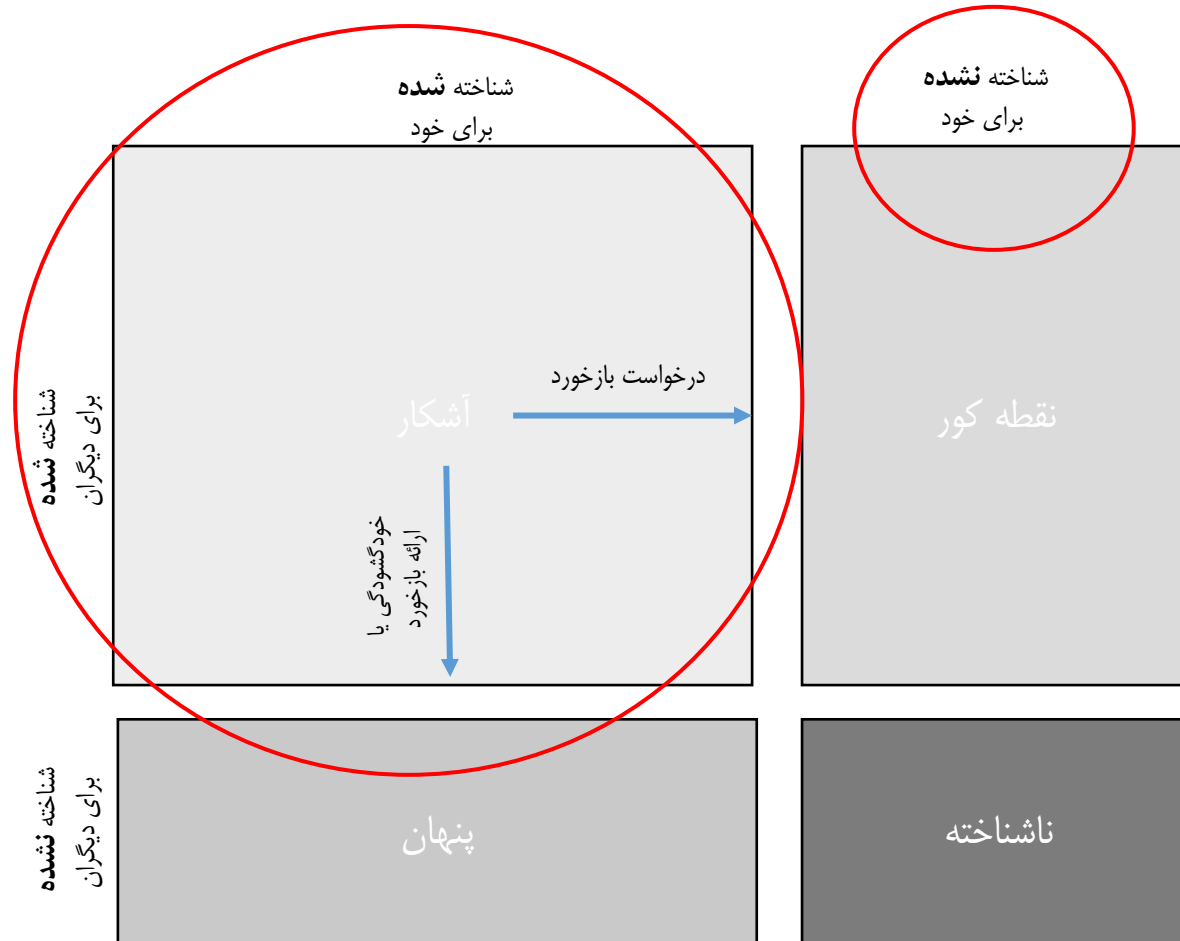
موهبت کامل نبودن

پذیرش داستان خود و دوست داشتن خود در جریان داستان، شجاعانه ترین کاری است
که می توان در تمام عمر خود انجام داد.

موهبت کامل نبودن، برنه براون

پنجره جوهری

بازخورد نقاط کور را کاهش می دهد حتی اگر در ظاهر دردناک به نظر برسد.



بایدهای دریافت بازخورد

انکار، دفاع و توجیه نکنید. این موضوعات ذهن شما را در مورد احتمال تغییر مسدود می کند.

شنود فعال داشته باشید.

برای اطمینان از فهم خود، آنچه می شنوید را یکبار به زبان بیاورید.

برای ایجاد شفافیت، سوال پرسید.

منبع بازخورد را ارزیابی کنید. آیا بازخورد مشابهی از منبع دیگری شنیده بودید؟!

بایدهای دریافت بازخورد

صحت اطلاعات و ارزش آنها را به دقت بررسی کنید.



با خود فکر کنید که تمایل دارید در رفتار خود تغییر ایجاد کنید؟ چرا و چگونه؟



از کسی که به شما بازخورد می دهد، برای تغییر راه حل بخواهید.



در صورت تغییر رفتار و نیز تمایل، نتیجه تغییر را به بازخورد دهنده بگویید.



چگونه به مدیر خود بازخورد دهیم؟

بازخورد به مدیر

بازخوردی پایین به بالا



مدیران باید خودشان از شما بازخورد طلب کنند. در غیر اینصورت بررسی کنید آیا تمایل به دریافت بازخورد دارد. در صورت تمایل وی، به او بازخورد دهید.




اگر تردید دارید که مدیرتان نسبت به بازخورد رفتار درستی داشته باشد، پیشنهاد می شود بازخورد ندهید.





بر کمکی که می توانید برای بهبود شرایط انجام دهید متمرکز شوید.



بازخورد به مدیر

بر رویکرد و برداشت خود از شنیده ها و دیده هایتان متمرکز شوید. 

در رابطه با موضوعات مهم از نظر او، مثل تحقق اهداف، بازخورد دهید. 

این موضوع را در نظر بگیرید آنچه که ما به عنوان رفتار مدیر خود می بینیم بخشی از کل واقعیتی است که در جریان است. به درخواست هایی که از وی از جانب سازمان می شود نیز توجه کنید.. 

گفتگو: آنچه خواهیم کرد!

چه چیزی را از سبک رفتار قبلی خود در زمان ارائه بازخورد حذف می کنید؟

کدام آموخته خود از این دوره آموزشی را برای ارائه بازخورد به کار خواهید گرفت؟

چه چیزی را از سبک رفتار قبلی خود در زمان دریافت بازخورد حذف می کنید؟

کدام آموخته خود از این دوره آموزشی را برای دریافت بازخورد به کار خواهید گرفت؟

